



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Implementering af voksenuddannelse i arbejdslivet

belyst gennem casebeskrivelser af opfølgende aktiviteter

Rasmussen, Annette; Keller, Hanne Dauer; Hviid, Marianne K.

Publication date:
2006

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Rasmussen, A., Keller, H. D., & Hviid, M. K. (2006). *Implementering af voksenuddannelse i arbejdslivet: belyst gennem casebeskrivelser af opfølgende aktiviteter*. Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Implementering af voksenuddannelse i arbejdslivet

Belyst gennem casebeskrivelser af opfølgende aktiviteter

Marianne Kemény Hviid, Hanne Dauer Keller og Annette Rasmussen

Forskningsrapport
Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi
Aalborg Universitet, 2006

Implementering af voksenuddannelse i arbejdslivet

Belyst gennem casebeskrivelser af opfølgende aktiviteter

Marianne Kemény Hviid, Hanne Dauer Keller og Annette Rasmussen

© 2006, Marianne Kemény Hviid, Hanne Dauer Keller og Annette Rasmussen, Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi

Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi,
Aalborg Universitet
Fibigerstræde 10
9220 Aalborg Øst
Tlf. 9635 9950
www.learning.aau.dk
learning@learning.aau.dk

Rapporten er udarbejdet til projektet
Kompetenceudvikling i Udkantsområder - KOM-UD

Indholdsfortegnelse

INDHOLDSFORTEGNELSE	3
Indledning	4
Case 1: Samarbejde og kommunikation i en produktionsvirksomhed	6
Virksomheden	6
Samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionen og virksomheden	6
Opfølgende aktiviteter	8
Sammenfatning	10
Case 2: Samarbejde og kommunikation i en kommunal ældresektor	12
Organisatorisk/ledelsesmæssigt perspektiv	13
VUC-perspektiv	17
Kursistperspektiv	18
Sammenfatning	21
Case 3: FVU-dansk i en kommunal ældresektor	24
Opfølgende foranstaltninger på arbejdspladsen	24
Opfølgningen fra VUC	26
Personlige beretninger om kompetenceudvikling	29
Sammenfatning	30
Overordnet sammenfatning og perspektivering	33
Referencer	34

Indledning

Forholdet mellem uddannelse og arbejdsliv kan beskrives som et samspil. En del af dette samspil vedrører, hvorledes arbejdslivet ”transporteres” ind i undervisningssammenhænge som arbejdslivserfaringer i undervisningen. En anden del af samspillet omhandler den modsatte bevægelse, ”returrejsen”, som er kendetegnet ved, at kursusindholdet arbejder sig tilbage i arbejdslivet.

Det er denne returrejse, som anvendelsen af begreberne effekt og implementering¹ i KOM-UD projektet sigter på. Disse begreber er på nogle måder overlappende begreber, idet de begge lægger op til en beskrivelse af samme retning, altså hvad der i arbejdslivet *følger efter* et kursusforløb. Men effektbegrebet lægger op til en kausal tænkning, som forudsætter muligheden for at kunne skelne klart mellem årsag og virkning, hvilket ikke er så ligetil inden for forskningen omkring uddannelse og læring. Vi har derfor fravalgt anvendelsen af dette begreb.

Implementeringsbegrebet fokuserer til gengæld mere på, at der iværksættes noget (nyt), at nogen sætter en foranstaltning i gang, at der sker en opfølgning inden for en organisatorisk ramme. Det vil i relation til KOM-UD projektet sige, at der kan identificeres organisatoriske forandringer på en arbejdsplads i forlængelse af, at dens ansatte har været på et kursus. Det vil således være oplagt at spørge, *hvorvidt man kan iagttage nogle særlige foranstaltninger fra virksomheden, medarbejderes eller VUCs side i forhold til at installere et rum, hvor de ny erhvervede kompetencer kan ramme virksomhedens praksis.*

Da det i lige så høj grad er karakteren af dette træf, og ikke blot *om* det finder sted, der interesserer os, har vi desuden valgt at spørge mere åbent:

- *Hvilke foranstaltninger sker der fra virksomheden, medarbejdere eller VUC i forhold til at installere et rum, hvor de ny erhvervede kompetencer kan ”ramme” virksomhedens praksis?*

Undersøgelsen sigter således på at belyse implementeringen fra tre forskellige perspektiver:

- et organisatorisk/ledelsesmæssigt perspektiv
- et VUC perspektiv
- et deltagerperspektiv

Implementeringsspørgsmålet belyses empirisk gennem tre cases, der er forskellige med hensyn til såvel arbejdsliv som uddannelsesindhold. Således vedrører de forskellige typer af ansatte med hensyn til køn og arbejdspladser (privat kontra offentlig) og forskellige typer af fag med hensyn til niveau og indhold (AVU og FVU). De enkelte cases er udarbejdet i forlængelse af undersøgelser, der har fokuseret på forskellige problemstillinger i relation til KOM-UD projektets forskningsområder. De er derfor metodisk grebet an på forskellige måder, men har dog det tilfælles, at de er baseret på kvalitative tilgange, der i relation til implementeringsspørgsmålet især omfatter interview med lærere og kursister.

Den første case omhandler et AMU-kursus i Samarbejde og kommunikation for samtlige ansatte på en privat virksomhed. Kurset sigtede specifikt på at støtte forandringsprocesser i virksomheden,

¹ Begreberne *effekt* og *implementering* er anvendt i forskningsoplægget til dette forskningsområde (se KOM-UD hjemmesiden)

hvilket også afspejler sig i en række efterfølgende aktiviteter, som er sat i værk af dels virksomhedens ledelse, dels kursusunderviseren.

Den anden case omhandler ligeledes et kursus i Samarbejde og kommunikation, der var rettet mod at igangsætte de ansattes kompetenceudvikling som led i en omstillingsproces i en kommunal virksomhed. I dette tilfælde rettede kurset sig dog ikke mod samtlige ansatte men mod en udvalgt gruppe af medarbejdere, som sammen med deres ledere var tilkendt en strategisk rolle i virksomhedens forestående organisatoriske omstilling.

I den tredje case adskiller kursets faglige indhold sig fra de øvrige to ved at være et FVU-kursus i læsning. Som i den første case rettede dette kursus sig mod samtlige ansatte, men her var der tale om en kommunal virksomhed af samme type som i den anden case. Også i dette tilfælde var kurset begrundet i en forestående omstillingsproces, som forventedes at stille nye krav til de ansattes videre kompetenceudvikling.

Efter hver casebeskrivelse følger vores sammenfattende kommentarer til de opfølgende aktiviteter, vi har kunnet identificere i forlængelse af de gennemførte kurser. I sammenfatningerne vil vi samle op på erfaringerne med implementering i relation til de forskellige perspektiver. Som afslutning på den samlede rapport vil vi i en overordnet sammenfatning pege på problemstillinger, der på baggrund af de forskellige erfaringer rejser sig i forbindelse med de opfølgende aktiviteter og giver anledning til nye spørgsmål og overvejelser om VUCs fremtidige rolle og sigte med voksenuddannelse i relation til arbejdslivet.

Case 1: Samarbejde og kommunikation i en produktionsvirksomhed

Hanne Dauer Keller

I foråret 2005 deltog samtlige medarbejdere på en privat produktionsvirksomhed i et 40 timers kursus i Samarbejde og kommunikation gennemført af VUC. Forløbet og deltagernes læringsmæssige udbytte er beskrevet i rapporten "Undervisning som støtte til virksomhedens forandringsprocesser" (Keller, 2005). Fokus i dette bidrag er således *ikke* på den læringsmæssige effekt af undervisningsforløbet. Teksten koncentrerer sig om at beskrive de aktiviteter, der har fundet sted i tiden efter undervisningsforløbet og som med en vis ret kan siges at understøtte den læreproces, som undervisningsforløbet igangsatte.

Virksomheden

Produktionsvirksomheden har ca. 70 personer ansat i produktionen, og de er hovedsagelig mellem 40 og 60 år. Ca. 2/3 er ufaglærte. Det er en mandearbejdsplads, og de få kvinder, der er ansat i produktionen, arbejder i montageafdelingen. Fabrikken er underleverandør til en række virksomheder og producerer forskellige metalvarer, primært emfang, men også produkter som brilleetui, fjernsynsrammer og pc-holdere. Virksomheden mærker en øget konkurrence, som dog ikke p.t. har resulteret i nedgang i produktionen. Tværtimod arbejdes der ofte over for at nå specifikke deadlines.

Virksomheden har påbegyndt en outsourcing af dele af produktionen til en fabrik i Ukraine, som virksomheden selv har etableret. Virksomhedens force i Danmark er de mindre serier, der skal leveres hurtigt. Derfor vil en fabrik i Ukraine, som kan producere større serier prisbilligt, være et supplement til kerneydelsen.

Arbejdet beskrives af medarbejderne som varieret og tilpas udfordrende. Det kan være meget stressende i perioder, hvor der er deadlines, der skal nås. Der arbejdes alene eller i mindre grupper, og der roteres i mindre grad. Der er dog behov for større funktionel fleksibilitet i fremtiden. P.t. planlægges og styres arbejdet af værkførerene, men man er ved at gå mere over til "moderne" ledelse med mere uddelegering af ansvar til medarbejderne. I fremtiden har ledelsen planer om en mere teambaseret arbejdsorganisering.

Samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionen og virksomheden

Uddannelsesinstitution og arbejdsplads er to forskellige kontekster, hvis samspil er afgørende for effekten af efteruddannelse. Derfor er det interessant at beskrive mødet mellem de to kontekster og hvad der gøres for at bringe den ene kontekst ind i den anden. Hvordan knytter uddannelsesinstitutionen an til virksomhedens problemer? Hvordan understøtter virksomhedens ledelse medarbejdernes kompetenceudvikling, når de kommer tilbage fra kursus? Og hvordan oplever medarbejderne at kunne bruge det lærte i arbejdssammenhænge? I det følgende beskrives hvilke initiativer der blev taget (primært) af VUC for at overskride skellet mellem uddannelse og arbejdsliv og understøtte deltagernes transfer af viden mellem konteksterne.

Samarbejdet bestod af en række elementer før, under og efter kurset:

Før kurset

Virksomhedens ledelse henvendte sig til VUC sidst i 2004, fordi man gennem sit netværk havde hørt om et vellykket forløb, som VUC havde stået for på en anden metalvarefabrik. Virksomheden havde ikke et tydeligt defineret behov for kompetenceudvikling, men den var i en udviklingsproces, som virksomhedsledelsen oplevede krævede forandringer mht. måden at samarbejde og kommunikere på for at højne effektiviteten og dermed styrke konkurrenceevnen. Der skulle ske noget mht. udviklingen af de menneskelige ressourcer på fabrikken, men der var ikke taget stilling til bestemte personalemæssige tiltag eller organisationsforandringer.

Som en del af planlægningen af forløbet gennemførte læreren 3 fokusgrupeinterviews med deltagere fra virksomhedens forskellige niveauer (produktionsmedarbejder-, værkfører- og direktørniveau). Interviewene førte til, at læreren sammen med ledelsen opstillede følgende mål for kurset:

- At blive bedre til at samarbejde og kommunikere på alle niveauer
- Tage ansvar for helheden
- At ansvar rækker længere end ens egne opgaver
- Sætte ord på holdninger
- Finde og bruge de nødvendige ressourcer i samarbejdet
- Skabe motivation for medarbejderinvolvering
- Øge arbejdsglæden og skabe korpsånd

Information fra interviewene blev derudover brugt til at analysere virksomhedens aktuelle problemstillinger og udfordringer, hvilket skete med henblik på at give kurset en bestemt retning.

En anden aktivitet, der gik forud for uddannelsesforløbet for medarbejderne, var et 3 dages kursus for værkførerne. Indholdet af dette kursus var ligeledes Samarbejde og kommunikation. På kurset gennemgik værkførerne stoffet og blev klædt på til at tage imod deres medarbejdere, når de kom tilbage fra kursus.

Under kurset

Kurset i Samarbejde og Kommunikation blev gennemført i foråret 2005 for samtlige medarbejdere i produktionen. Til sidst blev der afholdt kursus for administrationen. Produktionsmedarbejderne deltog i alt i 5 dages kursus fordelt på to blokke af henholdsvis 2 og 3 dages varighed med ca. 8 ugers pause imellem. Kurset blev afholdt på VUC og gennemført af en enkelt lærer. Der var ca. 8 deltagere på hvert hold. Holdene var sammensat på tværs af virksomheden. Holdsammensætningen betød et brud med arbejdspladsens faste roller og medvirkede til øget indsigt i de øvrige afdelingers vilkår. Dette var en god grobund for forbedret kommunikation på virksomheden.

Kursets fokus var ikke på teoretisk faglig opkvalificering men på at anvende fagets viden til at støtte forandringsprocesser i virksomheden. Skolastiske aspekter søgtes nedtonet, og de praktiske aspekter blev omvendt fremhævet. Det var ikke så vigtigt, at kursisterne kunne stoffet og kunne komme med de rigtige svar, men derimod var det væsentligt, at de reflekterede mere over deres egen kommunikation og samarbejdet i dagligdagen. Fagligt stof blev konstant relateret til eksempler fra hverdagslivet, og forløbet blev afsluttet med en fremlæggelse af mål for virksomheden frem for en eksamen.

I selve undervisningen var indlejret et interventionssigte og VUC-læreren var meget optaget af at kurset skulle medføre reelle forbedringer for samarbejdet og kommunikationen på virksomheden. VUC foreslog på det indledende møde at medarbejderne skulle formulere mål for virksomheden på kurset, at ledelsen skulle lytte til målene ved en fremlæggelse og efterfølgende prioritere målene samt følge op på disse. Sådanne tiltag er traditionelle arbejdspsykologiske metoder til at intervenere i organisationer og skabe forandringer via øget medarbejderdeltagelse.

Ledelsen blev overtalt til at deltage i de afsluttende fremlæggelse, og hvert kursusforløb afsluttedes således med en fremlæggelse bl.a. af medarbejdernes formulering af tre mål for virksomheden.

Efter kurset opsummerede VUC-læreren gruppernes målformuleringer i 5 mål:

- Opkvalificering
- Mere information
- Forbedringer af arbejdsforhold og trivsel
- Bedre samarbejde og kommunikation
- Højnelse af effektivitet og planlægning

Under hvert mål havde medarbejderne beskrevet det nærmere indhold af målet, baggrunden for målet samt forslag til konkrete handlinger for at opnå målene.

Efter kurset

Efter kurset videreførtes processen i en opfølgingsfase, hvor planen var at virksomheden skulle arbejde på at prioritere og indfri målene. Læreren blev involveret som konsulent på denne opgave, som er nærmere beskrevet i næste afsnit. Derudover formidlede læreren indtryk og erfaringer fra medarbejderne til ledelsen.

Samarbejdet er således præget af, at VUC indtager en aktiv rolle i dialogen med virksomheden om forløbet. VUC er medskaber af virksomhedens uddannelsesbehov, ligesom VUC er medskaber af den forståelse af virksomhedens situation og fremtid, som emergerer gennem forløbet. Læreren og projektlederen har den fornødne faglige og erfaringsmæssige baggrund til at agere organisationskonsulenter, og de har viljen til at gøre det.

Opfølgende aktiviteter

Det er i skrivende stund omkring et år siden, at kursusforløbet på virksomheden blev afsluttet. Underviseren har dog stadig kontakt til virksomheden og har senest i foråret 2006 haft to opgaver som opfølgning på kurset i Samarbejde og kommunikation.

Kursusforløbet i foråret 2005 førte umiddelbart til, at der blev aftalt to opfølgingsaktiviteter:

For det første blev der fulgt på medarbejdernes kursus med et kursusforløb på tre halve dage for ledelsesgruppen. Formålet var at give underviserens erfaringer med organisationen og ledelsesstilen videre til ledelsesgruppen. Derudover fik ledelsesgruppen undervisning i ledelsesteori. Erfaringerne fra kursusforløbet og den teoretiske perspektivering dannede grundlag for, at ledelsesgruppen kunne diskutere, hvordan de ville arbejde videre med de ting, som var kommet frem i løbet af medarbejdernes kursusforløb samt klarlægge de personalepolitiske tiltag og

organisationsforandringer, de oplevede som nødvendige for at udvikle organisationen. I de tre dage var der rum og tid til at diskutere virksomhedens organisationsplan og visioner for fremtiden.

For det andet blev der etableret et forløb, hvor medarbejderne arbejdede videre med de mål, der var formuleret på kurset, for at omsætte dem til handling. Det første mål, der skulle arbejdes med, var "information". Der var i medarbejdergruppen et ønske om at få mere information, bl.a. via faste afdelingsmøder. Umiddelbart efter kursusforløbet mødtes alle medarbejderne i fire grupper, der hver var sammensat af to undervisningshold. VUC-underviseren var med til møderne som ordstyrer og facilitator af processen. Efter møderne mødtes én repræsentant fra hver gruppe med ledelsen for at viderebringe gruppens ideer og tilrettelægge det videre arbejde.

Det var egentlig planen, at alle fem mål skulle bearbejdes efterhånden. Ledelsen besluttede dog at fravige planen og arbejde med en sundhedspakke efter behandlingen af det første mål. I denne proces var VUC ikke tilknyttet. Sundhedspakken indeholdt et stort konfliktmateriale, da medarbejderne oplevede, at rettigheder og goder blev taget fra dem. Nu måtte de ikke længere ryge og spise ved maskinerne, og rygning skulle foregå i et rygelokale. Disse ændringer var medarbejderne meget vrede over, og det farvede deres oplevelse af øvrige tiltag.

Parallelt med dette arbejdede ledelsesgruppen med at definere organisationen og synliggøre organiseringen for medarbejderne gennem en organisationsplan. I denne proces skete også en omorganisering af værkførerniveauet. Ledelsen arbejdede endvidere med visioner for virksomheden og betydningen af de stigende krav. Medarbejderne havde efterspurgt klarhed over ledelsens "ønske-tilstand", dvs. hvordan ledelsen så fremtiden og de krav, der ville blive stillet til dem som medarbejdere.

I denne proces, hvor VUC ikke var direkte involveret, havde underviseren løbende kontakt til virksomheden over mailen, for at følge op på udviklingen.

I foråret 2006 præsenterede ledelsen organisationsplanen og visionerne for virksomheden for medarbejderne. Derudover blev medarbejderne inviteret på en tur til fabrikken i Ukraine. Underviseren deltog i mødet og underviste efterfølgende medarbejderne resten af dagen. Medarbejderne var delt i to hold på ca. 35, så der var begrænset mulighed for dialog. Underviseren fik dog en fornemmelse af, at medarbejderne var meget utilfredse med sundhedspakken. Dagens formål var at bringe medarbejderne "tilbage på sporet" angående samarbejde og kommunikation. Denne dags arbejde medførte, at underviseren blev engageret til at hjælpe med at løse en konflikt mellem medarbejderne i montageafdelingen.

Organisatorisk står man pt. over for at skulle indføre selvstyrende grupper i en del af virksomheden. Ledelsen forudser, at det vil medføre et behov for uddannelse i VUC-regi med henblik på teambuilding. Der er aftalt et nyt møde med underviseren i løbet af sommerperioden.

Det er ikke underviserens indtryk, at medarbejderne har fulgt op på kurset med selvstændigt organiserede aktiviteter. Der er nogle, som har fået meget ud af kurset på det personlige plan, og i montagen har nogle medarbejdere forsøgt at bruge deres viden om samarbejde og kommunikation i deres daglige konflikter. Da det ikke lykkedes medarbejderne selv at løse konflikterne, foreslog en af de involverede medarbejdere, der også er tillidsrepræsentant, at underviseren blev hidkaldt. Fagforeningen som organisation spiller dog ellers ingen rolle på virksomheden.

Opsamlende er VUC-underviseren stadig involveret i aktiviteter på virksomheden og selvom implementeringen ikke kom til at foregå som først planlagt, så har kurset og igangsættelsen af processen med større medarbejderdeltagelse resulteret i forskellige former for forandringer på virksomheden bl.a. mht. informationsniveauet og ledelsesstilen. Der er dog også en række områder (4 ud af 5), hvor medarbejdernes arbejde med at formulere mål for virksomheden ikke har haft nogen effekt. Det er mål angående opkvalificering, samarbejde og kommunikation, effektivitet og planlægning samt arbejdsforhold og trivsel. Derudover synes det som om ledelsens måde at gennemføre sundhedspakken på ikke har været i overensstemmelse med lærerens og kurssets intention om øget medarbejderinddragelse. Tvært imod har processen skabt konflikt.

Sammenfatning

Når man analyserer implementering af et kursusforløb, må man spørge sig selv, hvordan en sådan implementering kunne se ud for et konkret forløb. Implementering af et fag i en virksomhed må handle om at støtte anvendelse af viden i (forandrede) handlinger i dagligdagen. Når fagene er traditionelle almen-faglige fag som f.eks. dansk, matematik og edb, er det umiddelbart indlysende, hvad der kunne understøtte læreprocesser, som rækker ud af undervisningsrummet og ind på arbejdspladsen. Det handler først og fremmest om, at medarbejderne får mulighed for at bruge de nye færdigheder i deres daglige praksis, samt at der er nogle (lærere, ledere eller kolleger), som følger op på og giver dem feedback på deres anvendelse af viden.

Med et fag som Samarbejde og kommunikation stiller sagen sig lidt anderledes. Medarbejderne har umiddelbart rige muligheder for at anvende det lærte, for man samarbejder og kommunikerer jo altid. På den anden side er vores måde at samarbejde og kommunikere på indlejret i vores identitet og virksomhedens sociale organisering. Det er derfor ikke oplagt, at der sker ændringer, hvis ikke der iscenesættes særlige tiltag, hvor medarbejdernes og ledernes identitet og de sociale relationer kan bearbejdes.

I det konkrete tilfælde påtager VUC-underviseren sig rollen som facilitator af denne proces og arbejder primært på det organisatoriske plan. Via konsulentbistand til øget medarbejderdeltagelse, via målformuleringer og handleplaner samt via støtte til ledelsens arbejde med udvikling af organisationen faciliterer og medierer underviseren kommunikationen fra medarbejdere til ledelse og omvendt. I et vist omfang, for sideløbende med lærerens bistand går livet videre i organisationen, og særligt ledelsens manglende fokus på 4 ud af 5 mål samt deres måde at gennemføre sundhedspakken på synes kontraproduktiv i forhold til tendenserne til øget medarbejderindflydelse.

I og med at underviseren i højere grad virker som konsulent rekvireret af ledelsen, er der en fare for, at hun bliver inddraget i problemerne ud fra en ledelsessynsvinkel og anskuet af medarbejderne i denne rolle. I det konkrete tilfælde er det svært for læreren at få et formelt mandat fra medarbejderne, da de faglige organisationer ikke synes at spille en særlig fremtrædende rolle på fabrikken. Men mere generelt må det anbefales at sikre sig mandat fra begge parter til at følge op på undervisningen, særligt når opfølgningen har karakter af konsulentbistand til en organisatorisk forandringsproces.

VUC-læreren har i denne opgave valgt at arbejde på det organisatoriske niveau. Hun kunne dog også have valgt (at foreslå) at implementere samarbejde og kommunikation på det sociale og det personlige niveau. Det sociale eller interpersonelle niveau ville have været særligt interessant, da

meget af det samarbejde, som virksomhedens effektivitet er afhængig af, foregår mellem medarbejdergrupper eller internt i grupperne. VUC-læreren bliver også involveret på dette niveau, da hun ad-hoc bliver hidkaldt for at løse en konflikt i montageafdelingen.

Det er karakteristisk for VUC's senere involvering i virksomhedens udviklingsproces, at den ændrer sig fra en planlagt konsulentstøtte til mere ad-hoc-præget tilkaldelse i forbindelse med, at virksomheden løbende konstaterer behov, som VUC-læreren formodes at kunne opfylde. Disse invitationer kommer som nævnt både fra ledelsen og fra medarbejdere.

Case 2: Samarbejde og kommunikation i en kommunal ældresektor

Marianne Kemény Hviid

Nærværende bidrag udspringer af rapporten ”Samspilsprocesser i virksomhedsrettet undervisning. Analyse af et VUC-pilotprojekt i ældresektoren”. Implementering har en særlig rolle i dette projekt.

Ældresektorprojektet er i den undersøgte fase et indledende pilotprojekt. Projektet handler kort fortalt om, at *menige medarbejdere* i ældresektoren via deltagelse i VUC-faget Samarbejde og kommunikation skal arbejde med emnerne *pårørendekontakt, stresshåndtering, rengøring, kommunikation, struktur og organisation, arbejdstidsmodeller, grupper og team* samt *værdier, som de kommer til udtryk i nævnte emner*. Medarbejderne/kursusdeltagerne er ansat i 6 kommuner, der som følge af den kommende kommunalreform skal slås sammen i en storkommune.

Projektet har fra første færd, set fra kommunernes side, tre overordnede formål. Det første formål er at få klædt såkaldte kulturbærere, dvs. ledende medarbejdere, på til opgaven med at forme ældresektoren op til og ind i kommunalreformen; det andet formål er at afdække positive og fremadrettede elementer, der skal bygges videre på; det tredje formål er at inddrage både menige og ledende i afgørelsen af værdigrundlag. Set fra KOM-UD-projektets og VUC's side er der et fjerde formål, nemlig at gennemføre faget Samarbejde og kommunikation og herigennem udvikle pædagogiske, didaktiske og indholdsmæssige metoder, så forløbet kan implementeres på andre områder senere. I beskrivelsen af pilotprojektet noteres imidlertid fem projektformål, hvoraf to punkter fokuserer på medarbejdernes udfordringer og kompetencer, to andre punkter fokuserer på værdier, holdninger og serviceydelser og det sidste punkt fokuserer på *implementering og vidensdeling*.

Der er gennemført et pilothold i efteråret 2005 og tre samtidige pilothold i perioden januar-marts 2006 med kursister fra fire kommuner. Op til og under gennemførelsen af det første hold, som undersøgelsen hovedsageligt bygger på, er sammenkædningen mellem de oprindelige formål og pilotprojektets endelige formål ikke entydigt afklaret. Begge sæt af formål er således aktive i større eller mindre grad hos de forskellige interessenter i projektet i undersøgelsesperioden, hvilket naturligvis medfører usikkerhed om, hvad og hvordan der i givet fald skal, kan eller bør implementeres.

Styringen af projektet er varetaget af en styregruppe, hvori VUC's projektleder var praktisk ansvarlig. Læreren, to repræsentanter for kursusdeltagerne og deres faglige organisation samt to ledelsesrepræsentanter for ældresektoren i kommunerne deltog i styregruppen. Til at rådgive styregruppen har der været en faglig følgegruppe bestående af projektlederen, læreren og den ene kommunale leder fra styregruppen plus en ny kommunal ældresektorleder og to kursusdeltagere.

I ældresektorprojektet er implementering nævnt i projektbeskrivelsens formål: ”*Sikre implementering og mulighed for vidensdeling. Derfor inddrages medarbejdere på ledelsesniveau aktivt i forløbet*”. Det er ikke fra starten af projektet nøjere beskrevet, hvordan implementeringen tænkes gennemført og af hvem, ligesom de ledende medarbejders rolle heller ikke er nærmere defineret. Implementering er ikke desto mindre en væsentlig del af projektet, eftersom det eksplicit er nævnt i formålet. Projektets titel ”*Traditioner og fornyelser i Ældresektoren*” lægger op til en forståelse af, at der både er noget før, dvs. traditioner, og noget efter, dvs. fornyelse. Projektet rummer således både implementeringstænkning og en eller anden grad af effekttænkning, og begge

sider har været drøftet i projektets styrende grupper. Eftersom der er tale om et indledende pilotprojekt, hvor den endelige effekt dels ikke kan ses før tidligst om et års tid, hvor kommunalreformen er en realitet, dels er vanskelig at registrere på baggrund af, at kun ganske få deltagere har gennemført et forløb, er det hovedsagelig implementeringstænkningen, der på forskellig måde er taget handling på i projektet.

Organisatorisk/ledelsesmæssigt perspektiv

I dette afsnit undersøges hvilke tiltag, der er iværksat fra virksomhedens side for at skabe rum for samspil mellem kursusindhold og arbejdsliv. Ca. en måned efter afslutningen af første hold er der gennemført interviews med tre institutionsledere, som har haft medarbejdere med på første hold. I interviewene er der overordnet spurgt til, i hvilken udstrækning projektet bidrager til integration af arbejdskultur for medarbejdere i ældreplejen, hvordan VUC's værdier spiller ind i processen, og om det lykkes at bringe positive værdier fra bund til top ved hjælp af projektet. Konkret blev der spurgt til, hvorvidt projektet/kurserne kan bidrage til udviklingen af arbejdskulturen på lederens egen afdeling, om lederen finder faget velegnet til at forberede medarbejderne på reformen, om lederens afdeling har taget hul på forberedelserne til reformen og om, hvordan lederen selv og hendes medarbejdere kan komme på banen.

Spørgsmålet om, hvorvidt projektet/kurserne kan bidrage til udviklingen af arbejdskulturen på lederens egen afdeling, afføder kun begrænset reaktion fra de tre ledere, hvilket kan tilskrives, at de hver især kun har haft en eller to medarbejdere af sted på det pågældende tidspunkt, hvor spørgsmålet blev stillet, og at det er mindre end en måned siden, forløbet blev afsluttet for disse medarbejdere. Svarene går således mere i retning af, at man håber, at kurserne kan bidrage til udvikling af arbejdskulturen i retning af større åbenhed over for den overordnede organisation, man selv er en del af.

"Ja, det vil jeg jo håbe. Altså, det synes jeg da virkelig er en af de ting, vi bliver nødt til at satse lidt på at den kan, så det kan nytte noget [...] i stedet for at være lukket ind ad, så skulle vi være lidt mere åbne ud ad til mod den store organisation ... vi skal være lidt mere integreret i det store."

Og en anden kæder det sammen med spørgsmålet om implementeringsaktiviteterne:

"... jo, hvis dem, der er af sted, også er engagerede i det og synes, det er spændende, så kommer man jo også tilbage og fortæller. Det kræver jo nok, at vi sætter lidt system i det."

Spørgsmålet om, hvorvidt faget Samarbejde og kommunikation er velegnet til at forberede medarbejderne på reformen, får af alle tre ledere en ret lunken medfart. Alle er med på, at der i praksis skal samarbejde og kommunikation til for at få sammenlægningsprocessen til at køre. Men indtrykket er, at tilrettelæggelsen har kørt lidt for løst, hvilket også harmonerer med de udsagn, der kommer senere vedrørende VUC's dagsorden.

"Jeg ved faktisk ikke helt, om det er det. Altså, jeg havde selv en oplevelse derinde, hvor vi var midt inde i forløbet, hvor jeg syntes, at tingene var meget løse. Jeg har oplevet, at der pludselig var meget, der skulle samles op på, og det har været sådan lidt filosofisk. Lidt for filosofisk måske, til at medarbejdergruppen kunne forholde sig til det."

Lederen henviser her til den eftermiddag midt i holdets forløb, hvor lederne var inviteret ind på VUC. Hvorvidt oplevelsen af mødet den dag svarer til det, som medarbejderne/kursusdeltagerne arbejdede med, problematiseres ikke i udtalelsen, men oplevelsen tages af pågældende leder som tegn på, at målgruppen for kurset har haft visse vanskeligheder.

Spørgsmålet om, hvorvidt der i lederens afdeling er taget hul på forberedelserne til reformen, er i sig selv lidt spidsfindigt, idet pilotprojektet må betragtes som led i forberedelsen, hvad en af lederne også peger på. Svarene afhænger mest af, hvor tæt den enkelte leder er på kommunalreformprocessen, og svarene spænder over, at man enten er gået i gang, idet selve kurset ses som en del af forberedelsen - eller modsat - at lige netop for den medarbejdergruppe, der er målgruppen for projektet, er man ikke gået i gang.

"Altså, det er vi ... Det her er jo en del af forberedelsen, kan man sige. Forberedelsen ligger i at orientere vore medarbejdere – aktivt at trække ting hjem fra hjemmesiden og lægge det ud, og fortælle på personalemøderne, at nu er det der, nu er der sket det og det."

"Nej, ikke på basispersonale, fordi det stadig er så uklart. Fordi de jo ikke engang, som jeg forstår det - jeg er jo ikke særlig meget med i det samarbejds- ... jeg er ikke inde i arbejdsgrupperne endnu, så det er svært at overskue alt det der skriftlige informationsmateriale, man ..."

Svarene på spørgsmålet, der går på, hvordan lederens afdeling og medarbejdere kan komme på banen, er temmelig tøvende og spænder fra en diffus bemærkning om, at lederen selv kan bringe ting videre over reference til institutionernes sædvanlige årlige møde med socialforvaltningens embedsmænd til det ret opgivende:

"... det har jeg faktisk prøvet at spørge om så mange steder, og jeg tror egentlig ikke, planen den er lagt endnu."

Gennemslagskraften for bottom up-tankens har ikke de bedste trivselsbetingelser, når selv lederne er tøvende over for, hvordan de selv og deres medarbejdere skal komme på banen med ideer og synspunkter.

På det styringsmæssige niveau i projektet har ældresektoren diskuteret implementering med VUC. Det er således ikke den enkelte institutions- eller områdeleder, der har diskuteret spørgsmålet med VUC, men ældresektorens ledelsesrepræsentanter i styre- og følgegrupperne, der har stået for diskussionen. En nærmere gennemgang af denne diskussion findes i afsnittet om VUC perspektivet.

I interviewene med de tre ledere blev der også spurgt til deres indtryk af, om VUC har (haft) en bestemt dagsorden. Spørgsmålet affødte ret lange betragtninger. De tre ledere er enige i det synspunkt, at læreren ikke var helt kørt ind i projektet og hang for meget fast i faget Samarbejde og kommunikation. Desuden er der enighed om, at målet med projektet ikke har været tydeligt for læreren. Spørgsmålet om VUC's dagsorden udlægges af lederne på to måder: enten at VUC ikke havde en dagsorden - eller modsat - at VUC havde en dagsorden. Hvad denne dagsorden så bestod i er dog forblevet noget dunkelt for den leder, der mener, at den må have været til stede. Det dunkle medfører, at lederen bliver i tvivl om sin egen tænkning:

"Jeg tror, at der har været en dagsorden, som læreren har forstået som den rigtige, og jeg har måske forstået noget andet noget som den rigtige - uden at jeg nu her"

tager stilling til, hvad der så er det rigtige - men jeg tror da, at hun har da ud fra hendes undervisning troet, at hun havde en kendt dagsorden, jo, men hen ad vejen - i kraft af at vi ledere har været kaldt ind - så er hun blevet i tvivl om, om det nu også var det rigtige, og hvor hun nu skulle lande henne, og så kan man jo sige, hun har jo fået nogle meldinger og kigget på formålet, og ud fra det, så måske den ligger helt derhenne - eller måske er det mig [lederen selv, red.], der har skullet tænke, at det ikke var det?"

Citatet kredser om den mulige konflikt, der ligger indbygget i de oprindelige projektformål, hvor ældresektoren bl.a. fokuserer på at bringe positive værdier fra bund til top i den kommende organisation, mens VUC samtidig har det mål at gennemføre faget Samarbejde og kommunikation. Lederen taler om lærerens kendte dagsorden for undervisningen, dvs. faget. Tilbage står imidlertid ledernes fælles indtryk, at læreren som den direkte repræsentant for VUC har været i tvivl om projektets mål, og at der var for meget fag. Det, at der er for meget fag, udlægges af én leder som udtryk for, at der er en bestemt dagsorden, nemlig faget, hvorimod en anden leder mener, at der ikke har været en dagsorden fra VUC's side, dvs. lederne har savnet en dagsorden, der rettede sig særskilt mod projektets formål.

Institutionslederne blev videre spurgt om, hvorvidt de havde talt med deres medarbejdere om deres udbytte af kurset, om de har haft nogle forslag, som kunne implementeres allerede nu, og om medarbejderne har haft lejlighed til at fortælle om kurset for deres kolleger på personalemøder eller lignende.

Alle tre ledere bekræfter, at de har talt med deres medarbejdere om udbyttet af kurset. Selv om lederne på den ene side (jf. ovenfor) giver udtryk for, at der har været for meget fag, udtaler to af dem, at deres indtryk er, at indholdet i kurset ikke har været så struktureret, men at deltagerne alligevel i den sidste ende, syntes, at det blev godt.

"Jeg har snakket lidt med de to, som jeg har haft af sted, som har refereret til mig, at indholdet måske ikke har været så struktureret, som jeg havde forventet – og så behøver det jo ikke nødvendigvis at være negativt. Man kan godt få meget ud af ting, som ikke behøver at være utrolig lineære. Der kommer meget godt ud af det også."

"Ja, vi har talt om det, og hun syntes til slut, at så blev det godt. Jeg tror, at hun har syntes, at de har haft nogle dage sammen deroppe, men de har været meget frustrerede over, at det ikke var lidt mere struktureret. Også fordi vi kommer fra en verden, hvor vi skal være så effektive [...] så den usikkerhed om, hvor vi skal hen [...] har været svær for dem."

Kombinationen af for meget fag og for lidt projektmål giver tilsyneladende anledning til ledernes opfattelse af, at der var for lidt struktur, hvilket dog ikke forhindrer, at deltagerne synes, at det var et godt kursus. Med bemærkningen om den effektive verden, som ældresektoren udgør, giver lederen en forklaring på den usikkerhed, som deltagerne også selv giver udtryk for. Lederen mener, at medarbejdernes målrettede og strukturerede hverdage på jobbet står i kontrast til kursets tilsyneladende mere ustrukturerede indhold.

På spørgsmålet om forslag, der kan implementeres allerede nu, svarer den ene leder, at der kun har været forslag til ændring af kurset, ikke konkrete forslag til implementering på arbejdspladsen. En anden af lederne siger følgende:

"... jeg synes noget at af det, der kom frem i deres fremlæggelse sidste gang, der blev sagt nogle ting, som jeg bl.a. har med på et personalemøde i dag [...] deres forslag til den der fremlæggelse var, at de synes, når der var gruppemøder [på arbejdspladsen, red.], så kunne man snakke om værdigrundlaget. Det ved jeg så ikke lige, om jeg er enig i den måde at gøre det på [...] men man kunne godt tage drøftelsen med dem og sige: 'Kan I være med til at sætte noget i gang?' [...] Det har i hvert fald givet mig den der: 'Jamen, selvfølgelig skal vi tage fat i det igen.'"

Citatet referer til selve afslutningen af kurset, hvor deltagerne fremlægger deres synspunkter for lederkredsen. Citatet viser, at lederens deltagelse i afslutningen kan initiere implementering af forslag, der bringes frem af andre medarbejdere end ens egne. Samtidig viser det også, at lederen, der repræsenterer det, som i indledningsfasen til projektet blev kaldt kulturbærerne, har grebet handsken ved allerede inden for den første måned at have sat emnet til debat i sin afdeling. Pågældende leder er inddraget i styringsprocessen af pilotprojektet og er derigennem måske lidt mere opmærksom på sin egen rolle end de øvrige to ledere, der er interviewet.

På spørgsmålet om medarbejderen har haft lejlighed til at fortælle om kurset for sine kolleger på personalemøde eller lignende, svarer en af lederne på en måde, der netop viser, at hun ikke har haft samme opmærksomhed på sin egen rolle, som lederen, der er citeret oven for. Her er det selve interviewsituationen, der sætter lederen i gang med at tænke over sagen:

"Vi har ikke gjort det endnu. Nu er det jo ikke så længe siden, at vi har afsluttet, men det er jo da en fin ting, at man kunne sige, at nu har de et kvarter, tyve minutter, en halv time til at fortælle om det her og hvad er det vi kunne arbejde med. Det er en god måde at implementere nogle af de ting, de har [...] Altså, det er ikke organiseret som sådan. Ikke som jeg kan se det der. Ikke andet end man siger: 'Det er noget vi vil. Det er noget, vi vil bringe med.' [...] og det handler jo om, at man så skal have det på ledelsesniveau, hvor det så skal videre, og der er ikke lavet formaliserede kanaler."

En anden leder har gjort sig følgende overvejelser:

"Jeg er usikker på hvordan hun får solgt det til gruppen derhjemme, og der har jeg sådan set tænkt mig, at vi skal have gruppemøde nu her i næste uge. Så vil jeg bede hende komme med et oplæg til gruppen om, hvad det har været. For det har ikke været formidlet ud heller. Jeg har ikke gjort det, dels fordi jeg ikke har vidst så meget om det, og hun har heller ikke selv gjort det så meget. Så det vil jeg opfordre hende til."

Dette udsagn ligger helt i tråd med den leder, der allerede har sat et emne på dagens personalemøde. Alle tre ledere siger, at de opfatter det som deres rolle at medvirke til at skabe rum for, at medarbejdernes synspunkter kan blive diskuteret og eventuelt omsat til forandringer i egen afdeling, men samtidig siger de alle, at de endnu mangler at skabe mere formaliserede rum for denne proces. Der er ikke spurgt nærmere ind til, hvad denne formalisering kunne handle om, men eftersom de initiativer, der allerede er taget, stammer fra lederne selv, må det formodes, at der tænkes på formalisering, der giver medarbejderne adgang til at tage emner op i forskellige regi. De manglende formaliserede kanaler til de øvre niveauer i organisationen omtales af alle tre ledere. Ingen af dem har kendskab eller forslag til, hvordan den del af processen kan bringes i stand.

VUC-perspektiv

I dette afsnit undersøges, hvilke tiltag der har været iværksat fra VUC's side i forhold til implementering, der som nævnt allerede i indledningen er et væsentligt punkt i ældresektorprojektet, og som er eksplicit udtrykt i formålet for projektet. Spørgsmålet om, hvordan implementeringen skulle håndteres, har imidlertid ikke været afklaret på forhånd men har ligget som en opgave, som de styrende organer for projektet skulle tage sig af.

Pilotprojektet omfatter som nævnt et hold ultimo 2005 og tre samtidige hold primo 2006. Læreren har oplyst, at der er foretaget visse ændringer i undervisningen af de tre sidste hold på baggrund af erfaringerne fra det første hold. En af ændringerne vedrører spørgsmålet om, hvorvidt VUC undervejs i forløbene har diskuteret implementering med kursisterne. Set fra en teoretisk synsvinkel ligger der i faget Samarbejde og kommunikations mål, at deltageren bl.a. skal have viden om ledelsesformer og omstillingsprocesser. Implementering forstås i nærværende undersøgelse som foranstaltninger med henblik på, at kompetence opnået i kursuspraksissen kan blive kompetencer i virksomhedspraksissen, altså en omstillingsproces. Vedrørende det første hold fremgår det ikke eksplicit af forløbsbeskrivelsen, som læreren har udfærdiget, hvorvidt begreber som omstillingsprocesser, implementering eller drøftelser af, hvordan kursuskompetencer vil kunne blive kompetencer i kursisternes arbejdsliv, har indgået i undervisningen. Observationer af undervisningen på det første hold godtgør imidlertid, at der har været talt om den kommende kommunalreform og den omstillingsproces, der ligger heri, som afsæt for kurset. Strategier for, hvordan deltagerne fremover ville kunne påvirke deres arbejdspraksis og omstillingsprocessen, har ligget implicit i arbejdet med fagets hovedområder og i erfaringsudvekslingen mellem deltagerne vedrørende deres forskellige arbejdspraksisser og de bagvedliggende værdigrundlag. Læreren har oplyst, at på de tre sidste forløb har deltagerne arbejdet med den såkaldte 'gameplanmodel', der giver en indføring i at udvikle en "mission, vision, værdigrundlag og overordnet styring til konkrete, operationelle handlingsplaner, der sikrer en meningsfyldt implementering og sammenhæng mellem intentioner og dagligdag" (Strandgaard Consulting, 2005). Inddragelse af 'gameplanmodellen' i undervisningen signalerer, at implementering har fået en væsentlig mere fremtrædende plads på de tre sidste hold.

Undervejs i pilotprojektet har det været debatteret både i styregruppen og i den faglige følgegruppe, hvor VUC er repræsenteret, hvordan implementeringsspørgsmålet skulle håndteres. Efter afslutningen af det første pilothold besluttede styregruppen, at VUC skulle gennemføre et opfølgingsmøde i hver af de fire kommuner, der har haft medarbejdere på et af de fire pilothold. I opfølgingsmøderne deltog alle kursusdeltagerne og deres ledere. VUC's projektleder stod for at indkalde og formulere dagsorden samt at gennemføre møderne. Læreren har skrevet referat af alle fire møder, der er afholdt i perioden slutningen af april til begyndelsen af maj 2006, dvs. en måneds tid efter afslutningen af de tre sidste hold. Første punkt på dagsordenen for møderne var at undersøge, hvordan der på kursisternes arbejdspladser siden kurset er arbejdet med at få sat fokus på de ideer, forslag og problemstillinger, som kom frem undervejs i kursusforløbene og ved de afsluttende fremlæggelser for lederne. Som andet punkt skulle man udveksle forslag til, hvad der kan arbejdes videre med på arbejdspladserne, og hvordan man kan gøre det, og tredje og sidste punkt var at diskutere, hvilken rolle lederne bør spille i forbindelse med at få sat ideerne i spil på arbejdspladsen.

Referaterne viser, at der er stor forskel på, hvordan der har været ageret på de 23 institutioner/områder/grupper i de fire kommuner, som har haft i alt ca. 40 medarbejdere på kurset. Man kan ikke af referaterne skelne imellem institutionsledernes og kursusdeltagernes indsats og

synspunkter. Både ledere og kursusedtagere har deltaget i møderne, og referaterne gengiver, hvad der har været talt om, og hvad der er enighed om. Implementeringen går bedst der, hvor flere kolleger fra samme institution/område/gruppe har været med på kurset. Typisk har foranstaltningerne drejet sig om, at medarbejder/kursusedtager har fremlagt ideer for sine kolleger på ugentlige møder, personalemøder, middagsmøder eller lignende og i enkelte tilfælde på større temamøder med håb om, at nogle af ideerne kan videreføres i den nye storkommune. Der, hvor kun en enkelt medarbejder har været med på kurset, og hvor der samtidig har været meget travlt på arbejdspladsen, har det knebet meget med at følge op på kurset både fra ledelse og medarbejder/deltager. Et af referaterne nævner, at et 10 minutters referat på et personalemøde ingen effekt har haft. Det noteres i alle referaterne, at der er ønske om, at lederne skal være primus motor i forhold til forandringer, og at lederne skal skabe læringsrum for forandringer i medarbejderkollegierne. Processen bør ikke afhænge af den enkelte medarbejder/deltagers evne og lyst til at være initiativtager, om end det også nævnes i et af referaterne, at det visse steder kan være nødvendigt, at medarbejderen/kursusedtageren ”sparker” implementeringen i gang. Ønsket er generelt, at initiativer altid skal støttes af og gennemføres på ledelsens ansvar. Et af referaterne nævner som problem, at der er en fjern beslutningskompetence. Imidlertid peger referaterne samstemmende på, at det styrker processen at begynde i det nære med kollegadialog, drøftelser i MED-udvalg og inddragelse af TR-repræsentanter. Et af referaterne nævner, at der er rettet henvendelse til borgmesteren vedrørende personalepleje, og at det allerede har resulteret i to konkrete initiativer af social og udviklingsmæssig karakter. I referaterne nævnes også forslag, som kan tages op fremover, fx at skrive læserbreve og iværksætte flere temadage. Især temaet personalepleje omtales mange gange. En meget væsentlig pointe er, at selve det at VUC går ind i en opfølgning af kurserne virker stimulerende for implementeringsarbejdet på arbejdspladserne.

Kursistperspektiv

I dette afsnit undersøges, hvorledes deltagerne oplever tilbagevenden til arbejdspladsen. I ældresektorprojektet har deltagerne været væk fra arbejdspladsen 1 dag om ugen i 8 uger. Ca. en måned efter afslutningen af første hold er der gennemført interviews med tre deltagere på holdet. I interviewene stilles overordnet set de samme spørgsmål, som også er blevet rettet til lederne, dvs. i hvilken udstrækning projektet bidrager til integration af arbejdskultur for medarbejdere i ældreplejen, hvordan VUC's værdier spiller ind i processen, og om det lykkes at bringe positive værdier fra bund til top ved hjælp af projektet.

I betragtning af, at deltagerne har været aktive på jobbet gennem hele kursusforløbet, er der ikke spurgt til, hvordan det har været at komme fra kurset og tilbage på arbejdspladsen. Der er i stedet spurgt til, om kurset har skærpet deltagerens bevidsthed om, hvad der er godt på egen arbejdsplads, hvad deltageren har hørt om gode tiltag i de andre kommuner, og om der er noget, der kan iværksættes allerede nu.

Deltagerne siger samstemmende, at kurset har medvirket til at skærpe deres bevidsthed om deres arbejdsforhold. Hver især synes de, at tingene fungerer bedst på lige netop deres egen arbejdsplads. En enkelt af deltagerne føler, at hun har fået et skulderklap fra sin arbejdsplads ved at blive udvalgt til at komme med på kurset.

”Jeg synes jo, det vi arbejder med, det er meget bedre end det, de arbejder med [...] Jeg synes, vi tænker lidt alternativt. [...] Jeg tror, at X kommune har været på forkant. De[egen kommune, red.] har virkelig lavet et godt stykke arbejde. Der er sket en

udvikling. Det synes jeg, der har været alle de år, jeg har været der. Der er sket noget hele tiden. Man står ikke bare stille. [...] Vi gør en dyd ud af, at det er hjælp til selvhjælp, vi arbejder ud fra.”

”Jeg synes, det var dejligt, det var mig, der blev valgt ud, at det ligesom var mig, der fik lov til at få den der oplevelse. Det er jeg glad for. Det har jeg sådan ... jeg tænker, det kan jo godt være, at det var sådan et klap på skulderen fra min arbejdsplads af. Det kunne jeg godt lide.”

Hovedindtrykket for de tre deltagere er dog, at ældresektoren modsat deres forventninger fungerer ret ens i kommunerne. Der er to emner, der har vakt interesse over kommunegrænserne, og det er spørgsmålene om tilrettelæggelse af rengøringsruter uden personlig pleje og om indretning af leve-bo-miljø.

”Der var især det med rengøringen. Du ved godt, at de har en bestemt til at tage de rengøringer, som der ikke er personlig pleje med. Det synes jeg, er en utrolig god ide, men jeg kan også godt se – fagforeningerne synes jo egentlig ikke, at det er en god ide, fordi det kommer ud over vores speciale, men jeg synes, det er en god ide, fordi jeg kunne høre, at det var meget positivt. Så det er en af de ting, jeg tænker over.”

”Ja, det var bl.a. plejehjemmet, vi var ude og se med deres leve-bo. Det synes jeg var helt kanon godt.”

Der er ikke nogen af deltagerne, der konkret på interviewtidspunktet har forslået at iværksætte nogle foranstaltninger på egen arbejdsplads. Spørgsmålet, vedrørende om noget kan iværksættes straks, får den kommentar fra den deltager, som har erfaring med leve-bo-miljø, at hun håber at kunne få lov til at fortsætte med den model efter kommunalreformen. En anden deltager nævner også leve-bo, som hun syntes lød interessant, men det er ikke noget, der kan iværksættes i hendes kommune sådan lige med det samme, mener hun.

Deltagerne er videre blevet spurgt om, hvorvidt de har haft lejlighed til at fortælle om kurset på egen arbejdsplads, og om der har været lejlighed til at tale med deres respektive leder om kurset. To af deltagerne siger, at de endnu ikke har haft lejlighed til at fortælle om kurset på deres arbejdsplads. For den enes vedkommende skyldes det, at månedsmødet, hvor kursuserfaringer normalt videregives, lige lå i hendes ferie. Men sagen er selvfølgelig ikke glemt - den skydes blot en måned. I samme åndedræt siger hun, at hun og kollegerne oplever månedsmøderne som for korte, hvormed hun signalerer, at der ikke er tid, rum og plads nok til at vende tilbage til arbejdspladsen med nye input. Den tredje mener, at det, hun har fortalt, allerede har haft indflydelse både for hende selv personligt og for arbejdspladsen som sådan.

”Jeg har fået et stort indblik i, hvordan det er i andre kommuner. Det synes jeg egentlig har været meget vigtigt for mig personligt, og jeg har også kunnet gå hjem og fortælle de andre om det. Så på den måde har der jo været indvirkning på arbejdspladsen, at jeg kunne gå hjem og fortælle om, hvordan det foregår i andre kommuner.”

Indvirkningen består konkret i, at deltageren kan være med til at berolige sine kolleger om, at de andre kommuner på de fleste områder bærer sig ad, som de selv er vant til.

Kun en af deltagerne har talt med sin leder om kurset efter afslutningen. De har fået vendt, at den fælles frustration, de har haft undervejs i kurset, blev afløst af positiv overraskelse til afslutningen, hvor deltagerne fremlagde ideer og synspunkter for lederkredsen:

”Ja, min nærmeste leder har jeg snakket med. Til at begynde med havde hun også svært ved at se det, men hun synes, det var et godt afgangsprøje, vi fik lavet. Der var hun positivt overrasket. Der var jo nogle ting, vi havde fået fat i alligevel.”

En anden af deltagerne siger, at en samtale med lederen først vil finde sted, når flere fra afdelingen har deltaget i kurset. Når ledere og deltagere ikke har helt samme opfattelse af, om leder og deltager har talt med hinanden om kurset efter afslutningen, kan det ligge i, at spørgsmålet ikke præciserer, om der er tænkt på et formelt møde, hvor deltageren bliver indkaldt til et møde på lederens kontor, eller om en mere uformel snak i dagligdagen kan gøre det ud for en samtale.

Deltagerne er ikke blevet spurgt, om de har kendskab til, om VUC har diskuteret iværksættelse, men de er i lighed med lederne blevet spurgt, om de mener, at VUC havde en bestemt dagsorden. Alle tre deltagere siger samstemmende, at de i starten af kurset havde svært ved at se, hvad det gik ud på, at de manglede en rød tråd. Observationer af undervisningen viser, at i de lærerdækkede timer gennemgik læreren ofte fagligt stof hentet fra fagets fagbeskrivelse, og i selvstudietimerne kunne deltagerne vælge at arbejde med opgaver, som læreren havde udarbejdet, eller de kunne selv vælge, hvad de ville arbejde med. Selvstudietimerne er i høj grad blevet brugt til erfaringsudveksling mellem deltagerne om, hvordan tingene rent faktisk foregår i de forskellige kommuner, og hvad der bliver lagt vægt på og prioriteret højt i dagligdagen, men der har blandt deltagerne hersket usikkerhed om, hvorvidt dette var fagligt i orden, og hvad lærerens plan var.

”I første omgang der vidste vi faktisk ikke, hvorfor vi kom derop nogle af os. Vi var blevet udvalgt til at komme derop, og vi havde jo ikke hørt ret meget mere end det. Så står man der. Så havde vi nok ønsket, at læreren ligesom kunne give en ide om, hvad det var. Altså, hun skulle ikke give en facitliste. Det er jeg godt klar over. At vi selv skal komme med nogle ting, men hun kunne jo have startet med at sige: ’Grunden, til at I er her, det er sådan og sådan.’ Så havde der været ro på fra starten af. Folk var frustreret hver eneste gang, de gik hjem - og nu har vi hørt om det, og hvorfor skal vi høre om det? [...] Jamen, man har jo altid godt af at få genopfrisket en masse ting omkring kommunikation, og man tænker da også over det igen, når man lige får det remindet. Jamen, helt sikkert. Det var da dejligt og positivt, oplevelserne. Altså, vi har glædet os da, hver gang vi har været sammen. For det blev jo rart at være sammen.”

”Det var både og. Det var nemt at få hende til at lave noget andet, hvis det var sådan at vi sagde til hende. At nu havde vi et eller andet på programmet, så gik hun over i noget andet. [...] Vi manglede en rød tråd i begyndelsen næsten alle sammen. [...] jeg vil sige vi gik derfra nogle gange og rystede lidt og tænkte, hvad er det lige, vi skal bruge det her til, selv om det er interessant. Vi havde nok en anden forventning til det kursus alligevel.”

I et af lederinterviewene forklares frustrationerne som tidligere omtalt som konsekvens af, at ældresektorens medarbejdere er vant til at skulle være effektive, og at det kan medføre lav tolerance, når den røde tråd ikke umiddelbart er synlig.

På spørgsmålet om, hvem deltageren skal henvende sig til for at få gennemført forslag, svarer to af dem samstemmende, at de skal gå til deres leder, som dog samtidig fungerer som filter for et

forslags gang på jorden. Denne ene deltager mener ikke, forslag vil komme ret meget videre, den anden er lidt mere optimistisk:

”... så ville jeg gøre det, at jeg ville snakke med min leder om det, og snakke med hende om, om hun kunne synes, det var en god ide, og så kunne man måske gå ind og få det på vores medarbejdermøder og se, om det kunne lade sig gøre på den måde. [...] ... hvis vi har nogle gode argumenter, men de skal være gode, men det skal også være noget vores leder er glad for. Og som hun mener, der kan være relevans for. Ellers så bliver der jo ingenting, og det er selvfølgelig altafgørende.”

Den tredje deltager mener, at hun selv skal tage forslag op på personalemøder, og at lederen vil blive informeret den vej igennem.

Et spørgsmål om, hvorvidt deltagerens kolleger har interesseret sig for kurset, besvares med, at der da har været lidt interesse fra kollegernes side – især fra dem der stod for tur til at skulle deltage næste gang – men interessen er i nogle tilfælde blot affødt af, at kollegerne lige vil vide, hvad årsagen er til, at de har skullet vikariere for deltageren. En deltager melder dog om en meget mere medlevende interesse:

”Der er mange, der har spurgt, og så har jeg fortalt om det. Der er rigtig mange, der har spurgt, og det er jo fordi, det har været over en lang periode, og folk har spurgt, og jeg har fortalt, hvad vi ligesom har lavet. Og hvad vi har fået ud af det. Jo, der er rigtig mange, der har været interesseret i det.”

Udsagnet kommer fra den deltager, som også nævner, at der allerede er sket noget på arbejdspladsen som følge af kurset, så på den måde ses også en indbyrdes sammenhæng.

Sammenfatning

For lederne handler det at skabe rum for samspil mellem kursusindhold og arbejdsliv om en række forhold, som de langt hen ad vejen som ledere er ansvarlige for bliver sat i værk. Lederne måske lidt tøvende svar skal ses i lyset af, at interviewet er foretaget kun en måned efter det første holds afslutning. Lederne giver udtryk for, at de har talt med deres medarbejdere om udbyttet af kurset, men deltagerantallet er endnu så lavt, at de på interviewtidspunktet kun kan håbe på, at kurset kan medvirke til udvikling af arbejdskulturen og større åbenhed overfor den samlede organisation (ældresektoren), som den enkelte institution er del af. Lederne er bevidste om deres egen rolle som dem, der skal sætte tingene i system og skabe rum for, at den enkelte medarbejder/kursusdeltager kan bidrage med sine indtryk fra kurset. Faget Samarbejde og kommunikation anser lederne ikke for at være særlig vigtigt, hvorimod samarbejde og kommunikation i lederne common sense-forståelse ses som bærende i institutionens arbejdspraksis. Et par af lederne har blik for, at selve pilotprojektet og kurserne skal ses som led i reformforberedelsen til kommunesammenlægningen. Generelt mener lederne ikke, at gennemslagskraften op ad i systemet er ret stor. Den enkelte institution har ikke diskuteret implementering med VUC, men diskussionen er foregået på projektstyringsniveauet.

Et par af lederne mener, at VUC og læreren har været i tvivl om projektets mål, og at der har været for meget fog. Resultatet bliver af lederne tolket på to forskellige måder, som enten at VUC/læreren havde en bestemt dagsorden, nemlig faget, eller at VUC/læreren ikke havde en dagsorden, nemlig i forhold til projektmålet.

Lederne refererer, at medarbejderne synes, at det har været et godt kursus. En af lederne er blevet inspireret af et forslag, der kom frem under afslutningsfremlæggelsen for lederkredsen, og hun har sat det til behandling på afdelingens gruppemøde. Ideen om, at der skal afsættes tid og rum til at medarbejderne/deltagerne kan komme til orde med forslag og synspunkter, der er kommet frem i løbet af kurset, støttes af alle lederne. Lederne har ikke kendskab til, at medarbejderne/deltagerne på egen hånd har udført implementeringsaktiviteter.

VUC har på forhånd været med på, at implementering var et vigtigt led i projektet, idet det er et af formålene for projektet. Undervejs er spørgsmålet blevet diskuteret i de styrende organer, hvor det er blevet besluttet, at VUC skulle gennemføre en opfølgingsrunde i de fire aktive kommuner. Efter gennemførelsen af første hold er undervisningen blevet mere fokuseret på implementeringsproblematikken idet 'gameplanmodellen' er blevet inddraget. Gennem opfølgingsrunderne i kommunerne har VUC fået et ret solidt kendskab til, hvordan implementeringen er forløbet i den første måned efter kursusafslutningen. Typisk har medarbejdere/kursusdeltagere fremlagt ideer for deres kolleger på interne ordinære møder. Der er ønsker om temamøder, og et ofte omtalt tema er personalepleje. Det understreges, at det er væsentligt, at lederne har ansvaret for at løfte implementeringsopgaven. Endvidere har VUC-opfølgingsrunden i sig selv stimuleret arbejdspladsernes fokus på implementeringsproblematikken.

Deltagernes svar på, hvordan de oplever deres tilbagevenden til arbejdspladsen efter kurset, skal forstås i samme lys som lederinterviewene, nemlig at det er deltagere, der har været med på første pilothold, der er blevet interviewet, og at interviewene er foretaget kun en måned efter kursets afslutning. Kurset har medvirket til at skærpe deltagernes bevidsthed om, at tingene fungerer bedst på deres egen arbejdsplads, men at forskellene i grunden ikke er så store som frygtet. Ingen af de interviewede deltagere har (endnu) selv taget initiativ til foranstaltninger, der kan få kursuskompetencer til at ramme arbejdspladsens praksis, men en af deltagerne meddeler, at der dette til trods har været en virkning af kurset, nemlig at kollegerne internt på afdelingen er blevet informeret om, hvordan tingene foregår i nabokommunerne. Deltagerne har generelt haft svært ved at få øje på VUC's dagsorden. En mere formel drøftelse med kollegerne om kurset er kun gennemført et sted. Forum for formelle drøftelser vil sædvanligvis være på de regelmæssigt tilbagevendende medarbejdermøder, som enhver afdeling har. Kun en af deltagerne har mærket interesse for at høre om kurset fra kollegerne i betydende omfang. Det er også kun en af deltagerne, der endnu har fået talt med sin leder om kurset efter afslutningen. Deltagerne er i øvrigt enige om den opfattelse, at det vil være deres egne ledere, der skal bære eventuelle forslag videre frem i systemet, men kun en af de interviewede deltagere er nogenlunde optimistisk i den henseende.

Det overordnede spørgsmål om, hvilke foranstaltninger, der sker fra virksomhedens, medarbejdernes eller VUC's side i forhold til at installere et rum, hvor de nyerehvervede kompetencer kan "ramme" virksomhedens praksis, kan kort sammenfattes med, at følgende tre nøgleforanstaltninger har haft betydning:

- Ledernes deltagelse i afslutningen af holdene er vigtig for spredningen af ideer, som kan iværksættes straks. På afslutningsmøderne hører lederne præsentationer af ideer og forslag fra andre end deres egne medarbejdere, hvilket er vigtigt for at sprede de positive værdier fra bund til top i den kommende organisation.
- Medarbejderne/deltagerne skal sikres tid og rum på egen hjemmebane til formelt at komme til orde efter kurset. Der er en fælles klar opfattelse blandt ledere og medarbejdere

om, at det er ledernes ansvar at sætte tingene i system og skabe rum for, at den enkelte medarbejder/kursist kan bidrage med sine indtryk fra kurset.

- VUC's opfølgningsrunde har i sig selv stimuleret den igangværende implementeringsproces. Kommunevise møder er en god anledning for at alle ledere og deltagere kan holde implementeringstanken varm og sprede ideer.

Case 3: FVU-dansk i en kommunal ældresektor

Annette Rasmussen

Denne case omhandler et kursusforløb i FVU-dansk, som blev afviklet for medarbejderne i en kommunal ældresektor. De ansatte var inddelt i hold à 15 og var på i alt to ugers kursus, hvoraf den første var et AMU-kursus i *kundepleje, fleksibilitet og omstillingsparathed*, og den anden var det VUC-kursus i FVU-dansk, som nærværende case² følger op på. Ligesom i den foregående case er der tale om en kommunal ældresektor (dog ikke den samme), som står foran nye udfordringer i forbindelse med den såkaldte modernisering af den offentlige sektor³ og de hermed forbundne krav om øget effektivitet samt den forestående strukturreform.

Hvor AMU-kurset sigtede på en holdningsbearbejdning af medarbejderne i forhold til ovennævnte indholdsparametre, fremstod FVU som et redskabsfag med et mere instrumentelt sigte. Det beskrevne formål med FVU var således *at gøre deltagerne bedre rustet til at klare det daglige arbejde og blive dygtigere til at kommunikere på skrift, læse instruktioner og arbejdsplaner m.m.*

Kurset omfattede *samtlig*e medarbejdere i den konkrete sektor, hvilket betød, at det var en meget heterogen skare af kursister, hvis uddannelsesbaggrunde spændte fra ufaglærte og kortuddannede (fx social- og sundhedshjælpere) til ansatte med en mellemlang uddannelse (især sygeplejersker). Dette viste sig at have stor betydning for, hvordan medarbejderne – både før og efter kurset – forholdt sig til kurset og hvad de fik ud af det.

Den konkrete kompetenceudvikling og implementering er på baggrund af interviewundersøgelsen belyst ud fra deltagerberetninger (interview med medarbejdere og ledelse) om, hvad de ansatte har fået ud af kursets FVU-del og kan bruge den til, samt hvilke opfølgende foranstaltninger den enkelte arbejdsplads efterfølgende har iværksat. De opfølgende aktiviteter er således direkte og i overvejende grad baseret på et medarbejder- og et ledelsesperspektiv, mens VUC-perspektivet belyses mere indirekte, idet der i den opfølgende undersøgelse ikke er foretaget særskilt interview med VUC-siden.

Opfølgende foranstaltninger på arbejdspladsen

Det har på interviewtidspunktet vist sig meget forskelligt i hvilket omfang, der er sket en opfølgning af kurset på den enkelte medarbejders arbejdsplads. To sygeplejersker, som kommer fra samme afdeling, beretter om, at der ingen opfølgning sket – endnu. Det går ifølge den ene sygeplejerske trægt med den interne diskussion medarbejderne imellem. Men hvor den tilsigtede opfølgning mangler, har kurset til gengæld haft nogle utilsigtede virkninger i form af øget pres på løsningen af arbejdsopgaverne.

Det fremgår dog også af sygeplejerskernes beretninger, at der er planlagt og meldt ud fra ledelsens side, at der *skal* følges op på AMU-kurset. Men alle arbejdspladser er altså endnu ikke nået til en egentlig implementering af disse planer. Til gengæld nævner den ene sygeplejerske i relation til den

² Casen er en forkortet og omarbejdet version af en interviewundersøgelse, som fokuserer på medarbejdernes oplevede kompetenceudvikling i relation til dette kursus og er beskrevet i en separat forskningsrapport (Rasmussen & Trier 2006).

³ Disse moderniseringsbestræbelser og baggrunden for kurset er beskrevet mere indgående i forskningsrapporten *Medarbejder- og kursistroller i forskellige læringsrum* (Rasmussen 2006), hvori kurset også indgår som en case.

manglende opfølgning på kurset, at hendes leder valgte at gå af, hvilket vil sige, at der i den konkrete afdeling også har manglet en leder til at følge op.

En social- og sundhedsassistent fra en anden afdeling kender ikke til, at der skulle være planlagt en opfølgning på kurset. Men hendes manglende orientering om opfølgende foranstaltninger kan, som hun selv pointerer, hænge sammen med, at hun arbejder i aftenvagte. Derved har hun mindre kontakt med kollegerne og ved ikke så meget om, hvad der formelt og uformelt rører sig i afdelingen.

En anden social- og sundhedsassistent, som ligeledes arbejder i aftenvagte, har heller ikke hørt om nogen opfølgning på kurset. Men hun tilføjer, at gruppelederen har foranlediget, at kurset skulle figurere som et fast punkt på personalemøderne - dog uden at der er kommet noget konkret ud af det. Hun har for sit eget vedkommende heller ikke diskuteret det med sine kolleger. Det ser hun selv som en konsekvens af, at hun tilbringer begrænset tid sammen med kollegerne, idet hun som regel vælger at spise sammen med beboerne (hun er ansat på et plejehjem).

Men en tredje social- og sundhedsassistent fortæller, at der på hendes arbejdsplads er igangsat en opfølgning omkring emnet ”kerne- og periferiudbydere”. Denne opfølgning relaterer primært til AMU-forløbet, hvor dette emne blev behandlet. Samtidig kan opfølgningen dog også relatere til FVU-forløbet, idet der arbejdes med en større skriftlighed. Men medarbejderen ser ikke umiddelbart denne forbindelse til FVU-undervisningen. Opfølgningen i relation hertil forbinder hun primært med den prøve, som samtlige medarbejdere blev tilbudt at gå til efter kursets afslutning. Hun oplever altså ikke, at der er tilknytning til FVU-forløbet, på samme måde som med AMU-forløbet, har været en organiseret opfølgning på arbejdspladsen.

Uformelt synes der dog alligevel at være sket en integration af FVU-undervisningens viden på arbejdspladsen. Samme medarbejder giver således udtryk for, at hun personligt har haft et stort udbytte af denne undervisning, som hun også finder anvendelig i sit arbejde. Hun ser således FVU som medvirkende til, at hun nu retter større opmærksomhed mod den skriftlige kommunikation, som udgør en væsentlig dimension i at kunne dokumentere. Her er det, som hun nævner, væsentligt *at få alting skrevet ned*, idet der stilles stadig større krav om dokumentation inden for det sociale arbejde. Alt i alt er denne medarbejder meget positiv over for kurset som helhed, hvilket også skal ses i sammenhæng med, at hun *er typen der hvis ikke hun bliver tilbudt kurser opsøger dem selv*.

De interviewede social- og sundhedshjælpere refererer også til en planlagt opfølgning, som meget entydigt knytter an til AMU-forløbet. Den ene beretter således om en opfølgning i form af to temadage, én for hver af afdelingerne på arbejdspladsen, som er blevet planlagt i et samarbejde mellem tillidsrepræsentanten, sikkerhedsrepræsentanten og afdelings-/gruppelederen på hendes arbejdsplads. Den anden, der tilhører samme arbejdsplads som ovennævnte social- og sundhedsassistent, fortæller om indholdet i den organiserede opfølgning:

Denne opfølgning i form af en temadag betyder, at der bliver tid og rum for at diskutere noget, som medarbejderne på grund af deres forskellige møde- og arbejdstider ikke får diskuteret. Det giver mulighed for at tage nogle problematikker op, som medarbejderne møder og måske irriteres af i deres daglige arbejde. Samtidig oplever denne medarbejder det valgte tema som meget relevant og påtrængende i forhold til den forestående kommunesammenlægning.

Fra ledelsens side har der som nævnt hele tiden været lagt op til, at kurset efterfølgende skulle følges op eller implementeres i det daglige arbejde. Det fremgår her, at de to kursusudbydere, AMU og VUC, også i denne sammenhæng har haft forskellig betydning:

”AMU har spillet en stor rolle, hvor VUC faktisk ikke har spillet så stor en rolle i forhold til, at vi efterfølgende gør brug af dem. Der har vi konkret hentet AMU ind igen i forhold til at sætte fokus på noget. (...) Men VUC har heller ikke på samme måde tilbudt sig – altså med lærerkræfter.” (leder og koordinator på projektet)

Den AMU-opfølgning, der her refereres til, indebærer ifølge lederen, at arbejdsstederne har fået bevilget et antal timer (3-6 timer afhængig af antallet af ansatte) til undervisning.

Opfølgningen fra VUC

Som det fremgår af lederens udsagn, fremstår VUC ikke som AMU så udfarende i at tilbyde opfølgning – *de har ikke på samme måde tilbudt sig*. I forlængelse heraf nævner hun dog, at VUC har været særligt opmærksomme på at skitsere nye kursusmuligheder for kursisterne:

”De var med til at profilere videreuddannelse inden for nogle områder, som de har i deres katalog. Men det var lidt mere diffust. De kunne sige: Det var fint, sådan noget kører der også som enkeltfag eller aftenundervisning. (...) Det var i forbindelse med, at kursisterne i afkrydsningsskemaet havde markeret, at de kunne have lyst til videreuddannelse inden for et område. Altså, det synes jeg var positivt. Der var nogen af dem [kursisterne – AR], der slet ikke havde tænkt i de baner. (...) Hvor mange, der så reelt har gjort brug af det, har vi dog ikke målt på.” (leder og koordinator af projektet)

Lederen indikerer med dette udsagn, at VUC-lærerne i høj grad har fulgt fagets intentioner, idet formålet med FVU netop beskrives som at forbedre voksnes *grundlæggende færdigheder (...) med henblik på videre uddannelse* (§ 1 i FVU-bekendtgørelsen). Til gengæld er målgruppen i det konkrete kursusforløb langt bredere end målet med FVU, der definerer, at *det er først og fremmest et tilbud til alle dem, der aldrig blev sikre i at læse og skrive*⁴. Denne karakteristik gælder således slet ikke for alle medarbejderne i den kommunale ældre- og handicapafdeling. Alligevel synes dele af medarbejdergruppen i et vist omfang at være blevet inspireret til videre studier. Men det var meget få medarbejdere, der ønskede at benytte sig af muligheden for at gå op til prøve i faget, som bekendtgørelsen foreskriver, og VUC også pointerede, at faget munder ud i.

Det var i den indledende kursusinformation fra kommunen meldt ud til medarbejderne, at de efter kurset ville få mulighed for at gå til en prøve i faget:

”Fra begyndelsen var det meldt ud, at der ville blive mulighed for at gå til prøve. Her var der rigtig mange, der var positivt stemt og sagde, at det var da en rigtig god idé, og det skal vi da. Men det kan man godt synes er en god idé, indtil der efterfølgende skal sættes konkret handling på. Da jeg fik tilmeldingsskemaerne retur, var der altså kun én, der havde meldt sig til prøven.” (leder og koordinator på projektet)

⁴ Jf. FVU, *målgrupper og kommunikation*, Undervisningsministeriet, Uddannelsesstyrelsen. Januar 2002, s. 2.

Selvom mange havde tilkendegivet interesse for at gå til afsluttende prøve, valgte kun én ud af 252 mulige kursister at gøre det. Der kan således være langt fra ord til handling. Prøven blev gennemført i januar 2006, ca. 3 måneder efter det sidste holds gennemførelse af kursusforløbet, hvilket måske også kan have været medvirkende til, at så mange fravalgte prøven, idet tidsforskellen mellem kursets gennemførelse og prøven blev for stor. Andre mulige årsager til fravalget fremgår af følgende udsagn:

”Der var jo tilbud om at gå ned til den der prøve. Og det tror jeg absolut ikke, der var ret mange der gjorde. Jeg tror kun, der var en to-tre stykker. Men det ved jeg ikke noget om. Det var jo anonymt og alting. Og ja, jeg mødte i hvert fald ikke op, for det havde jeg afgjort med mig selv, at det gad jeg rent ud sagt ikke. Det ville jeg bare ikke bruge min tid på, for ... For dem der har brug for det, er det fint, og jeg synes, det er et flot tilbud. Der var også nogen... Jeg har da også nogle af mine hjælpere, der siger, at de har haft god gavn af det her. Det har været godt, fordi de også ved, hvad deres svage sider er med at stave, og endelser og alt det væsen der.” (sygeplejerske)

Medarbejderen vurderer i dette tilfælde dels, at hun ikke vil bruge sin tid på det, dels at hun ikke har brug for at gå til prøve. På samme måde som med kurset spiller tid som ressource således en vigtig rolle for medarbejderens vurdering af deltagelse og udbytte. På den ene side er tid en knap ressource, som der må økonomiseres med – det skal med andre ord kunne betale sig at deltage. Om det kan betale sig, hænger på den anden side sammen med, om medarbejderen kan se et formål med sin deltagelse i kurset eller prøven, om hun som udgangspunkt synes, at hun kan udvikle sine kompetencer på det pågældende område. I betragtning af, at denne medarbejder allerede har en mellemlang uddannelse, er det ikke overraskende, at hun ræsonnerer sig frem til ikke at have brug for det.

Det kan ud fra ovennævnte udsagn konstateres, at forskelligheden blandt kursisterne var for stor. Dette gjaldt tilsyneladende både ønsker og forudsætninger til kurset, hvorfor denne medarbejder havde foretrukket en holdsammensætning, baseret på mere ”ensartethed” - dvs. *de samme ønsker* til kurset. Hun nævner således ”hjælperne” som en gruppe, der har haft et særligt udbytte af kurset, mens det for hendes eget vedkommende er mere ubestemt, hvad hun fik ud af det. Der antydes altså et målgruppeproblem, som en anden medarbejder med samme uddannelsesbaggrund kommer ind på:

”Jeg vil sige, man skal se noget mere på selve vores arbejdsplads: Hvad er det, vi har brug for? Hvad er det, der rører sig? I stedet for bare overordnet at tage alle medarbejdere på sådan et kursus der, så er det de ting, der i vores grupper er nødvendige for, at vi kan bibeholde vores faglige niveau og vokse. Den første uge gav da virkelig noget – også i forhold til andre medarbejdere. Altså når vi møder hinanden, så kender vi hinanden bedre. Fx når jeg er ude på plejehjemmene og vejlede, så snakker vi godt, fordi vi allerede kender hinanden. Det var specielt den første uge, der gjorde, at vi virkelig blev rystet sammen, og at vi snakkede om gode og dårlige, eller stærke og svage sider ved hinanden. Det er godt for mig at kende folk. Man skulle dykke lidt mere specialiseret ned og finde ud af, hvad vi havde brug for. Det skulle jo have været individuel undervisning, altså at vi hver især skulle have noget der passede til vores niveau. Det synes jeg kiksede lidt.” (sygeplejerske)

Det efterspørges således, at kurset i højere grad havde rettet sig mod de enkelte medarbejders eller medarbejdergruppers faglige niveau og behov og tilbudt en mere differentieret undervisning. En

anden medarbejder mener ligeledes, at der kunne være differentieret i forhold til, om den enkelte medarbejder overhovedet havde behov for at komme på kursus:

”Kursisterne burde ikke have været blandet niveaumæssigt. Dem der havde problemer med at læse og stave kunne føle sig udstillet blandt de andre og fik i øvrigt ikke løst problemet på et så kort kursus. Man burde have delt kursisterne efter, om de havde et behov eller ej. Der kunne så være brugt flere ressourcer på dem, der havde et behov – evt. i form af mindre og mere intensive hold.” (social- og sundhedshjælper)

Hvis kurset koncentrerede sig om færre kursister, som *havde et behov*, er rationalet, at der kunne have været brugt flere ressourcer på disse kursister. Samme ræsonnement er indeholdt i nedenstående medarbejderbetragtning:

”Det er som jeg siger, at hvis man tager anden del (FVU-ugen) og bruger ressourcer på dem, der har brug for det. Lav gerne screeningen og sig, at du har brug for det – du har ikke brug for det. Så skal man stadig også lige tænke på, at du også hænger nogle kolleger ud, for nu skal hun altså på kursus. Men de ved det også selv, og vi andre ved det også godt”. (social- og sundhedsassistent)

Medarbejderen berører den problematik, der kan ligge i at screene eller teste medarbejdere på en arbejdsplads. Den medarbejder, som skal på kursus, kan føle sig udstillet i forhold til sine kolleger, idet det i udpræget ses som et personligt anliggende at have læse-stave-vanskeligheder. Desuden kan der ligge et moment af tvang i det at blive sendt på kursus af sin arbejdsplads. Selvom det fra arbejdsstedets side understreges, at det er frivilligt, er det som påpeget af denne medarbejder nærliggende at antage, at det ved en eventuel nedskæringssituation er den medarbejder, som ikke har været på kursus, der står først for at blive afskediget. Eksempelvis er der flere medarbejdere, der omtaler det at have læse-stave-vanskeligheder som et ømfindtligt og personligt nærgående emne. Der kan være noget nærmest tabubelagt over problemet, der i sig selv kan give et FVU-kursus, som gennemføres på en arbejdsplads, en række start- og gennemførelsesvanskeligheder.

Når ledelsen anskuer kurset i tilbageblik, har tidspunktet for kursets placering været et problem. Den forestående kommunesammenlægning har betydet en ekstra belastning for lederne på de enkelte arbejdspladser inden for ældre- og handicapafdelingen. Det har tæret på de ressourcer, som ellers kunne være anvendt på en grundigere opfølgning på kursusforløbet samtidig med, at situationen i nogle tilfælde har været yderligere kompliceret af, at der har været lederskifte og omstruktureringer. Hun ser det desuden som et væsentligt problem ved det samlede kursusforløb, at der ikke har været et tilstrækkeligt samarbejde mellem de to kursusinstitutioner, som stod for hhv. AMU og FVU:

”Med to så forskellige kulturer har de ikke formået at skabe det tætte samarbejde. Og så er det helt klart, at de er hinandens konkurrenter. Det har vi også kunnet mærke undervejs. Det er jeg ikke sikker på, at de selv er helt bevidste om, men man kan høre, at når man er sammen med den ene part kontra den anden part, så kommer der sådan nogle kommentarer hen over bordet. Hverken AMU eller VUC har været begejstrede for at skulle arbejde tættere sammen, end de gjorde. AMU tænkte vel som så, at FVU-folkene sidder også og laver undervisning på kommunikation.” (leder og koordinator af projektet)

Lederen ser det manglende samarbejde som begrundet i kulturforskelle og konkurrence mellem de to institutionstyper. Det er i dette perspektiv, der refereres til lærernes udsagn og adfærd, som her er fremstillet i lederens fortolkning. På baggrund af denne fortolkning konkluderer hun følgende:

”Set i bakspejlet ville jeg gentage AMU-delen men ikke FVU-delen på samme måde. Vi har selvfølgelig haft et udbytte af det, men det har altså ikke stået mål med de ressourcer, vi har brugt på det. Og det er selvfølgelig også svært at måle på. Men vi kunne måske have håndteret det anderledes og fået et større udbytte på anden vis.” (leder og koordinator af projektet)

Såvel medarbejdere som leder har fokus på, at der i forbindelse med afviklingen af kurser skal ske en optimal anvendelse af ressourcefordelingen. Begge parter udtrykker skepsis med hensyn til, om det samlede udbytte af kurset står mål med de anvendte ressourcer. Det er herunder blevet præciseret, hvad de synes, de har lært, hvordan der er blevet fulgt op på kurset, samt hvad der skulle have været anderledes.

Personlige beretninger om kompetenceudvikling

Medarbejderne er tilbøjelige til at knytte deres udbytte af kurset sammen med, at de kan se et konkret formål med det – at de kan bruge det i en konkret sammenhæng. En sådan sammenhæng handler fx om at kunne formulere sig og udøve indflydelse på et foreningspolitisk niveau. Dette gjaldt således for en medarbejder, der bag sig havde en mellemlang uddannelse (som sygeplejerske), og hvis udgangspunkt var, at der var noget, hun kunne blive bedre til, altså en stærk motivation for læring.

En social- og sundhedsassistent giver udtryk for, at hun havde lært at *fatte sig i korthed og skimme en tekst*. Der var også andet, hun havde lært men *havde vanskeligt ved at sætte ord på*, som hun udtrykte det. Desuden havde hun gennem kurset gjort sig nye erfaringer om sine kolleger, idet hun ytrer sin overraskelse over, at langt flere, end hun troede, viste sig at have læse-stave-vanskeligheder.

En anden social- og sundhedsassistent giver udtryk for, at hun ikke i sit arbejde kunne se et behov for noget af det, hun havde lært på kurset. Hun hævder dog, at kurset fik hende til at tænke mere over, hvordan hun skriver, selvom hun samtidig ræsonnerer, at hun altid har tænkt over dette og gjort meget ud af at formulere sig forståeligt. Alligevel fandt hun det personligt berigende at være på kursus, da hun altid har interesseret sig meget for dansk. I den forbindelse nævner hun, at det godt kan ærgre hende, at hun ikke har lært noget mere, gået mere i skole, da hun også føler, at hun er god til dansk. Hun havde da heller ikke nogen problemer i den indledende test. Og dog føler hun hverken på arbejdet eller i fritiden, at hun bruger det, hun har lært, eller at det har betydet, at hun gør noget anderledes. Det væsentligste udbytte af kurset var for hende, at hun fik bekræftet, at hun klarer sig godt i læsning og stavning og fik nogle redskaber til at læse en tekst hurtigere.

Fælles for de interviewede social- og sundhedshjælpere er, at de ikke tillægger FVU-kurset nogen konkret betydning i deres arbejdsforhold, at det ikke har bevirket nogen konkrete ændringer på arbejdspladsen. Det bliver dog nævnt af den ene, at kurset har skabt en øget opmærksomhed omkring, hvordan man som medarbejdere skriver til hinanden. Det har de også efterfølgende talt en del om. Personligt mener hun, at hun nu tænker mere over, hvordan hun skriver meddelelser til andre, hvilket, hun også mener, gælder for kollegerne. Det henfører hun til, at det kan ses ud fra,

hvordan der nu bliver skrevet i samarbejdsbogen. På den baggrund mener hun, at kurset har en vis brugsværdi, idet det har givet anledning til tanker om, hvordan man meddeler sig til hinanden. En anden medarbejder stiller spørgsmålstegn ved, om det er kurset, der har sat gang i den tilsyneladende øgede refleksivitet omkring skriftlig kommunikation på arbejdspladsen. I dette tilfælde må det ses i relation til, at denne medarbejders indgangsvinkel til kurset var præget af distance og skepsis. Hun distancerer sig gennem en ironi over at være *nødt til at sidde på skolebænken* og udtrykker dermed en bestemt holdning til skoleviden. Samtidig understreger hun, at det ikke slog dem (medarbejderne i hendes gruppe) ud – *de havde det godt nok med at komme på kursus*. Men de fastholdt en ironisk distance til det at bruge så meget tid (en uge) på så lidt (et komma). Hun udtrykker således en meget nytteorienteret holdning til uddannelse og boglig viden – også på vegne af kollegerne.

Den nytteorienterede tilgang gør sig også delvist gældende i en leders sammenligninger af, hvordan AMU kontra FVU-lærerne i højere grad har formået at appellere direkte til medarbejderne som kursister. Lederen beskriver således, hvordan AMU-lærerne på vellykket vis havde *forstået at stikke fingrene i jorden* og sætte sig rigtig godt ind i de arbejdsmæssige situationer og relationer, hvilket ses som forklaring på, at de i evalueringerne fik den ros, de gjorde. Lederen tillægger i denne sammenhæng også AMU-lærernes særlige erfaring med at færdes i mange forskellige praktiske sammenhænge en stor betydning. Heroverfor opfatter hun FVU-lærerne som mere orienterede mod det pædagogiske – altså mod den mere abstrakte og skolemæssige viden, hvor hun er overbevist om, at den tilgang, som AMU-lærerne repræsenterer, trænger bedst ind hos hendes medarbejdere. Medarbejderne har således været mest begejstrede for AMU-delen af kurset, nærmest lidt euforiske, når de kom tilbage herfra, mens der har været meget delte holdninger omkring FVU-delen, hvor nogen var lidt begejstrede, og nogen var helt nede. Det mener lederen hænger sammen med, at de oplevede forløbet som for skoleagtigt, følte sig sat på skolebænken som en flok børn, der skulle konfronteres med en skolelæremester. Hun pointerer, at medarbejderne naturligt nok ikke brød sig om en sådan situation og de hermed forbundne mindreværdsfølelser.

Lederens vurdering af forskellen mellem AMU og FVU-forløbet kunne antyde, at FVU-lærerne ikke i tilstrækkelig grad har formået at gøre undervisningen virksomhedsrettet. Dette synes på den anden side ikke at være tilfældet, idet undervisningen på FVU-kurset som tidligere beskrevet (Rasmussen 2006) i høj grad tog udgangspunkt i, anvendte materialer fra og var orienteret imod kursisternes arbejdsliv. Men der er en pointe i at betragte de to kursusdele som repræsenterende forskellige former for viden, som ikke i samme omfang appellerer til den pågældende målgruppe. FVU repræsenterer en undervisning i nogle grundlæggende færdigheder, som forudsættes indlært i den tidlige skolegang. Hvor dette ikke er sket, kan det være en smertelig oplevelse at skulle konfronteres med det i en arbejdssammenhæng, hvor medarbejderen er accepteret på færdigheder, som på nogle måder forudsætter og på nogle måder står i modsætning til de mere boglige. Med sådanne strukturelle betingelser kan selv nok så megen pædagogik fra lærerens side komme til kort.

Sammenfatning

Der er i tilknytning til FVU-kurset ikke sket nogen organiseret opfølgning med henblik på at give medarbejderne en særlig mulighed for at anvende deres nye viden på arbejdspladsen. Det er der til gengæld på AMU-forløbet, idet der fra kommunens side blev bevilget timer til opfølgende undervisning. Denne bevilling og det fokus, der fra starten af forløbet har været på, at en opfølgning skulle finde sted, har resulteret i en række forskellige tiltag på de enkelte institutioner og arbejdspladser i Ældre- og handicapafdelingen. Det har i overvejende grad handlet om, at den

AMU-lærer, som også forestod undervisningen på de fleste hold, har været eller bliver rekrutteret til at komme ud til de enkelte steder og forestå temadage eller opsamlende forløb for arbejdsgrupper blandt medarbejderne.

Fra VUC var den eneste opfølgning på kurset et tilbud om at gå op til en afsluttende prøve, hvilket kun en enkelt medarbejder har taget imod. Selvom der således ikke har været anden formel opfølgning på kurset, synes der dog uformelt at være sket en integration af FVU-viden på flere arbejdspladser. Det fremstår således som en udbredt tendens, at der er kommet større fokus på den skriftlige dimension af arbejdet. Desuden synes kurset på forskellige måder at have været medvirkende til at skabe åbenhed omkring det at have problemer med grundlæggende færdigheder som at læse eller skrive, og det har synliggjort værdien af at udvikle eller besidde sådanne kompetencer. Der er således også medarbejdere, som har følt sig opmuntret eller er blevet stimuleret til at søge yderligere viden på dette område. Dermed er der tegn på, at den bekendtgørelsesmæssige målsætning med faget i nogen udstrækning er blevet tilgodeset.

Det fremgår ud fra mange udsagn, at der var stor spredning mellem kursisternes forudsætninger på de enkelte hold. Samtlige de interviewede medarbejdere havde ved den indledende test placeret sig på niveau fire og havde på den baggrund ikke så store forventninger om at lære noget nyt. Det var altså ikke blot medarbejdere med en mellemlang uddannelse, der havde dette udgangspunkt. Omvendt var dette heller ikke entydigt udgangspunktet for de medarbejdere, der havde en mellemlang uddannelse, hvilket ses af eksemplet med sygeplejerskerne, der alligevel kan pege på, at de har fået noget ud af kurset. For den enes vedkommende var det en selvvalgt opgave, der var indlagt som en mulighed i forløbet, som hun i særlig grad kunne se en mening med og kunne arbejde selvstændigt med. Hun synes således at have udviklet nogle kompetencer, som ikke direkte handlede om det konkrete arbejde i afdelingen, men som alligevel angik hendes arbejdsforhold, idet hun fik arbejdet med at formulere sig bedre på et fagforeningspolitisk plan. Den anden sygeplejerske mente i særlig grad at have fået noget ud af at arbejde selvstændigt med og få hjælp ved computeren, som hun godt ville have fortsat med. Desuden syntes hun, at hun fik udviklet sin notatteknik. Begge dele kunne relateres direkte til dele af arbejdslivet.

Blandt social- og sundhedsassistenterne pegede de interviewede også på noget forskelligt, som de havde fået ud af FVU-kurset. En enkelt mente slet ikke, at hun kunne bruge kurset til noget ud over, at hun havde haft et godt socialt udbytte af samværet med kollegerne – specielt i pauserne! En anden lagde vægt på, at hun var blevet bedre til at fatte sig i korthed, resumere og skabe sig et overblik over en tekst, hvilket i nogen grad kan anvendes i relation til arbejdet. Ud over sin egen læring blev hun opmærksom på, at der var kolleger, som indså, hvor vigtigt det er at formulere sig og skrive i samarbejdsbøgerne. Hun havde desuden observeret, at der var nogle i hendes gruppe, der var blevet bedre til at skrive. Den tredje social- og sundhedsassistent fandt det personligt berigende at være på FVU-kursus, idet hun altid havde interesseret sig meget for dansk. Det mindede hende om, at hun godt ville have lært noget mere, selvom hun ikke havde fået gjort noget ved det, og at hun faktisk havde gode dansk-kompetencer, hvilket hun gennem deltagelsen i kurset blev bekræftet i. Konkret fik hun tilegnet sig nogle redskaber til at læse en tekst hurtigere men kunne ikke se et specielt behov for denne kompetence i sit arbejde.

De interviewede social- og sundhedshjælperne fandt, at kurset havde øget opmærksomheden på, hvordan man skriver meddelelser til hinanden i samarbejdsbøgerne. Men ellers synes de ikke, at kurset har haft nogen betydning i relation til deres arbejde og kun begrænset værdi for dem selv.

Ingen af dem giver udtryk for at have iagttaget konkrete ændringer på arbejdspladsen som følge af kurset, hvilket også hænger sammen med, at der på FVU-siden ikke er sket nogen opfølgning rent organisatorisk. Der er med andre ord ikke sket en organiseret opfølgning, således at der fx er truffet beslutninger om en ændret formidlingspraksis eller lignende.

Overordnet sammenfatning og perspektivering

Det tegner sig ud fra erfaringerne fra de tre cases meget forskelligt, hvorvidt og hvordan kurserne finder en opfølgning i de ansattes arbejdsliv. Dette må ses i forhold til, at såvel kurser (indhold og formål) som virksomhederne i casene er meget forskellige.

I den første case, kurset i Samarbejde og kommunikation på den private produktionsvirksomhed, er der i sket en opfølgning på kurset. Underviseren spiller en rolle i denne opfølgning, idet hun fungerer som konsulent for virksomheden, når der dukker kommunikations- og samarbejdsproblemer op. Underviseren havde lagt en plan for opfølgningen, der var centreret om at facilitere øget medarbejderdeltagelse gennem prioriteringer og handleplaner for fem mål defineret af medarbejdere under kurset. Denne plan blev påbegyndt men ikke fuldført, idet virksomheden valgte kun at arbejde med det første mål. Samtidig med, at medarbejderne *ikke* som lovet blev inddraget i bearbejdningen af de øvrige fire mål, besluttede ledelsen at gennemføre en upopulær sundhedspakke. På den baggrund synes den øgede medarbejderdeltagelse ikke at være blevet implementeret på virksomheden i den udstrækning, der var lagt op til. På den anden side er det en proces at udvikle relationerne på virksomheden, og idet ledelsen overvejer teamorganisering, tegner der sig muligheder for, at medarbejderne fremtidigt får øget indflydelse på deres arbejdsområder.

I den anden case kan der ligeledes spores en række opfølgende aktiviteter, som knytter an til det gennemførte kursus i Samarbejde og kommunikation. I den kommunale virksomhed giver såvel ledere som ansatte udtryk for, at det er lederne, som har ansvaret for, at der sker en opfølgning på kurset. Også VUC tilslutter sig dette synspunkt. Lederne tilkendes således en afgørende rolle for implementeringen, idet initiativet til forandring skal komme fra dem. Det lader også til, at det i nogen udstrækning er lykkedes lederne at give deres medarbejdere rum til, at de i et kollegialt forum kan fremlægge deres idéer fra kurset. Kursets målsætning om at sprede *positive værdier* i organisationen synes desuden opfyldt i den udstrækning, at deltagerne har opbygget en bevidsthed om, at tingene fungerer bedst inden for deres egne kommunale rammer. Denne bevidsthed er udviklet, idet de gennem kurset var sammen med kolleger fra andre kommuner og derigennem fik kendskab til de andres arbejdsforhold. På den baggrund kan man så rejse spørgsmålet om, hvorvidt en sådan bevidsthed giver anledning til forandring på egen arbejdsplads.

I den tredje case, som vedrører samme type kommunal virksomhed, er det vanskeligt at identificere en egentlig opfølgning på VUC-kurset. Dette kursus adskiller sig fra kurserne i de to foregående cases ved et andet fagligt indhold, idet der er tale om FVU-dansk og dermed et basisfag, som i det konkrete forløb havde det instrumentelle sigte, at deltagerne skulle blive bedre til at skrive og udfylde formularer. Opfølgningen på den samlede kursuspakke, som indeholdt et forudgående AMU-kursus, rettede sig altovervejende mod AMU-kursets indhold, som havde meget tilfælles med VUC-kurserne i Samarbejde og kommunikation. Det vil sige, at de opfølgende tiltag primært rettede sig mod at videreføre den positive ånd og udviklingsorienteret retorik fra dette kursus og blev varetaget af AMU-underviserne. VUC var kun på banen i forbindelse med den opfølgende prøve, som blev tilbudt kursisterne, og som kun én enkelt valgte at tage imod. FVU-faget har da også, i forhold til fx Samarbejde og kommunikation, et langt mere individuelt sigte, hvilket delvist kan forklare, at der ikke har været en organiseret opfølgning på dette kursus. På den anden side giver medarbejdernes personlige beretninger om kompetenceudvikling i forbindelse med danskundervisningen, samtidig med at de har vanskeligt ved at forbinde den til deres arbejde, anledning til at problematisere den manglende opfølgning fra virksomhedens side. Det rejser

samtidig spørgsmålet om, hvilken opfølgende rolle VUC kunne have i forbindelse med kurser af denne type.

Referencer

Hviid, Marianne K. (2006): *Samspilsprocesser i virksomhedsrettet undervisning. Analyse af et VUC-pilotprojekt i ældresektoren*. Forskningsrapport 11. Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi. Aalborg Universitet.

Keller, Hanne (2005): *Undervisning som støtte til virksomhedens forandringsprocesser. Analyse af VUC-forløb på N. Graversens Metalvarefabrik A/S*. Forskningsrapport 8. Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi. Aalborg Universitet.

Rasmussen, Annette (2006): *Medarbejder- og kursistroller i forskellige læringsrum*. Forskningsrapport 10, Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi. Aalborg Universitet.

Rasmussen, A. og Trier, K. (2006): *Forholdet mellem voksenuddannelse og arbejde: Hvad er meningen? Belyst gennem deltagernes vurdering af et FVU-kursus i en kommunal ældrepleje*. Vil blive tilgængelig på www.KOM-UD.dk

Strandgaard Consulting (2005) tilgængelig på www.strandgaard-consulting.dk

Undervisningsministeriet (2002): *FVU, målgrupper og kommunikation*. Uddannelsesstyrelsen. Januar